

Глава 1

Принятие и реализация решений

17 октября 1989 года в 17:04 в Северной Калифорнии произошло сильнейшее землетрясение. Несколько отрезков автомагистрали и прилегающих к ней дорог оказались серьезно повреждены. Частично был разрушен мост Сан-Франциско — Окленд. Весь мир облетели впечатляющие фотографии с изображениями поврежденных пролетов моста и разрушенных отрезков автострады в заливе Ист-Бей, ставших причиной гибели многих людей. Примечательно, что работы по восстановлению дороги начались незамедлительно и велись в буквальном смысле круглосуточно, вследствие чего уже через шесть недель движение по мосту было возобновлено. Но тот факт, что даже спустя 18 месяцев после стихийного бедствия мост Сан-Франциско — Окленд оставался единственным участком, работы по восстановлению которого были полностью завершены, объяснить трудно. Ни поврежденные конструкции автомагистрали, ни съезды с нее, ни один из разрушенных отрезков по истечении полутора лет после землетрясения все еще не были восстановлены. Более того, в отношении двух основных участков дороги, закрытых после происшествия, Сайприс-Стракче в Окленде и Имбаркардера Фривей в Сан-Франциско, даже не было принято решения, когда и как будут проводиться ремонтные работы и будут ли они проводиться вообще.

Подобное положение вещей трудно было объяснить техническими или конструкторскими сложностями. Реакция властей Сан-Франциско и Калифорнии на землетрясение — яркий пример того, что часто имеет

место и в государственных, и в коммерческих структурах: полный паралич, выражающийся в неспособности мобилизовать достаточную политическую поддержку и ресурсы для принятия мер. Столкнувшись с проблемой, как в описанном случае, или, предположим, необходимостью принять решение использовать те или иные возможности, многие организации часто оказываются не в состоянии своевременно отреагировать на ситуацию. Бездействие же порой может привести к весьма печальным последствиям. Потери, наносимые длительным простоем Оклендского участка поврежденной автомагистрали, составляют около 23 млн долларов в год, расходуемых на дополнительные потребности в транспорте и топливе. Промедление же с решением вопроса о восстановлении отрезков магистрали в Сан-Франциско выливается в еще более значительные суммы, учитывая спровоцированный разрушениями существенный спад деловой активности в городе.

Неудивительно, что в решении таких неоднозначных вопросов, как постройка или ремонт транспортных магистралей, наблюдаются проволочки и бездействие. Ведь зачастую даже в жизненно важных вопросах не удается эффективно мобилизовать политические силы и своевременно отреагировать на ситуацию, что порой приводит к непоправимым последствиям. Попытаемся продемонстрировать это, восстановив хронику событий, связанных с открытием возможности переноса вируса СПИДа зараженной донорской кровью и последующего бездействия властей в связи с этим открытием.

В марте 1981 года ребенку, имеющему резус-несовместимость крови, была перелита кровь 47-летнего донора, предоставленная банком крови Irwin Memorial Blood Bank города Сан-Франциско.

В июле 1981 года эпидемиологические данные заставили медицинское сообщество прийти к заключению о том, что так называемый рак геев — инфекционное заболевание, передающееся не только половым путем, но и через кровь.

В сентябре 1981 года у ребенка, которому в марте была перелита донорская кровь, появились нарушения функций иммунной системы. Примерно в то же время его донор, тоже заболев, обратился к врачу. При этом выяснилось, что кровь он сдавал регулярно.

В декабре 1981 года Дон Френсис, эпидемиолог Центра контроля над заболеваниями, начал бить тревогу в отношении банков крови.

Он утверждал, что если болезнь передается тем же путем, что и гепатит, то ею можно заразиться при переливании крови.

В январе 1982 года Центром контроля над заболеваниями было установлено, что пациенты, страдающие гемофилией, умирали от болезни, сопровождающейся симптомами, характерными и для «рака геев», а вирус передавался, вероятнее всего, при переливании крови.

В ноябре 1982 года доктор Сельма Дритц, ассистент директора Бюро по контролю над инфекционными заболеваниями при департаменте здравоохранения Сан-Франциско, выразила беспокойство в отношении протекционизма в вопросах безупречности донорской системы. Она собрала документальное подтверждение первому случаю передачи вируса СПИДа при переливании крови [1].

Реакция индустрии переливаний крови была отрицательной. «Первое публичное заявление о том, что СПИД может передаваться донорами крови, вызвал ярость руководителей банков крови на Востоке... Доктор Джозеф Бове... служащий Американской ассоциации банков крови, выступил по телевидению с заявлением о том, что вероятность передачи СПИДа при переливании крови все еще не доказана. Неофициально же хозяева банков крови считали, что Центр контроля над заболеваниями несколько преувеличивает вероятность передачи вируса через кровь... исключительно из стремления к публичности и вытекающего из этого увеличения финансирования» [2].

4 января 1983 года (спустя больше года после того, как впервые было высказано предположение о том, что СПИД может передаваться при переливании крови) на встрече, инициированной специально созданным консультативным комитетом здравоохранения США, эпидемиолог Центра контроля над заболеваниями Дон Френсис выразил решительный протест. «Сколько еще людей должно умереть? — кричал он, стучая кулаком по столу. — Сколько смертей вам нужно? Назовите цифру, которая заставит вас поверить в это, и давайте встретимся в тот день и час, чтобы начать действовать» [3].

В марте 1983 года требования Центра контроля над заболеваниями о проведении скрининговых исследований на определение вируса гепатита были отклонены из-за решительного сопротивления банков крови, хотя в практику все же ввели обследование доноров с целью отсеять тех, кто относится к группам высокого риска.

В мае 1983 года клиника Stanford University Hospital стала единственным медицинским центром в Соединенных Штатах, уполномоченным принимать решение о необходимости тестирования крови на выявление вируса СПИДа. «Индустря донорской крови была ошеломлена... Многие считали, что это не более чем уловка, цель которой — переманить паникующих пациентов, страдающих СПИДом, в Stanford University Hospital из клиник Сан-Франциско» [4].

В январе 1984 года банки крови все еще продолжали чинить яростное сопротивление введению скрининговых исследований. Во-первых, проведение таких исследований — процедура дорогостоящая. Кроме того, владельцы банков крови не знали, как отразится введение подобной практики на количестве доноров и спросе на кровь со стороны некоммерческих банков крови. «В начале января помощник секретаря по вопросам здравоохранения Эд Брандт созвал конференцию владельцев банков крови и руководителей Центра контроля над заболеваниями для обсуждения проблем СПИДа. Результатом диалога стала разработка Управлением по контролю над продуктами и лекарствами США (Food and Drug Administration) небезызвестных Принципов переливания крови. Владельцы же банков крови обязались сформировать комиссию для изучения данного вопроса» [5]. Внимательный читатель, конечно же, обратил внимание на то, что с момента первого в истории диагностирования передачи СПИДа при переливании крови прошло уже два года, а со временем гневного вопроса Дона Френсиса «Сколько еще людей должны умереть?» — один год.

К концу 1984 года, несмотря на то, что как таковые споры о том, может ли СПИД передаваться при переливании крови, уже не велись, к масштабному проведению скрининговых исследований на наличие вирусов гепатита или других аномалий крови медицинское сообщество все еще не приступило.

«По оценкам специалистов, 12 тысяч американцев были заражены СПИДом при переливании крови, в то время как Центр контроля над заболеваниями тщетно пытался призвать владельцев банков крови к действиям, способным предотвратить распространение заболевания. “Сколько еще людей должны умереть?” — спрашивал Френсис в начале 1983 года. Ответ был получен: тысячи» [6].

Противостояние между учеными и владельцами банков крови отнюдь нельзя было назвать борьбой на равных. Владельцы банков крови

в совершенстве владели всевозможными техниками межличностного влияния и были весьма красноречивы. Ведь само существование этой аферы зависело от умения убеждать доноров поддерживать такие организации, как Американский Красный Крест. Банки крови и другие связанные с ними организации имели многолетний опыт сотрудничества со средствами массовой информации и не меньший — с властными структурами в Вашингтоне, в частности с государственными учреждениями в сфере здравоохранения. Ученые и эпидемиологи понимали, что правда восторжествует, если собранные ими данные будут представлены в убедительной форме. Однако поначалу их влияние оказалось слишком слабым, чтобы одержать верх над оппонентами и изменить политику борьбы со СПИДом. Представители донорской промышленности, напротив, искали не аргументы, а союзников. Мастерски владея ораторским искусством, они доказывали несущественность потенциального риска и прилагали все усилия для того, чтобы блокировать или нейтрализовать действия, способные нанести ущерб их отрасли. Безусловно, в первых битвах за правду их участники, в частности представители сексуальных меньшинств, получили серьезные политические уроки. Сегодня общество уделяет немалое внимание исследованиям с целью выработки правильной государственной политики в этих вопросах, а борцы со СПИДом в совершенстве овладели политическими навыками и тактическими тонкостями. Несомненно, не так давно увенчавшиеся успехом усилия по привлечению финансирования на исследования в области изучения вируса СПИДа позволяют предположить, что бездействие властей на ранних этапах борьбы объясняется не тем, что СПИД — болезнь геев (хотя доля правды в этом действительно есть), а нехваткой политической воли и опыта у тех, кто противостоял традиционным медицинским устоям. По мере того как росла их решимость и желание что-то изменить, а также знание того, как это делать, менялся, соответственно, и ход политической борьбы.

Печальная история, заметит кто-то, но какое отношение имеет она к организациям, работающим в частном секторе экономики, для которых главным стимулом к принятию мудрых, рациональных и своевременных решений есть не что иное, как собственная прибыль? Простой пример: знаете ли вы, какая корпорация изобрела первый персональный компьютер, каким мы его знаем сегодня; первую

программу электронной обработки текстов, используемую в издательском бизнесе; манипулятор типа «мышь»; кто подал идею использовать пиктограммы окна на рабочем столе компьютера вместо команд или телевизионную рекламу персональных компьютеров? Вы будете почти правы, если ответите, что за этим всем стоит компания Apple Computer, потому что именно Macintosh, созданный и выпущенный на рынок корпорацией Apple, был первым компьютером, который обладал всеми перечисленными характеристиками и стал коммерчески успешным в больших масштабах. Однако на самом деле все это — разработки исследовательского центра Palo Alto Research Center (PARC) корпорации Xerox Corporation, созданные еще в середине 1970-х, задолго до того, как в 1983 году Apple вывела на рынок компьютер Lisa, а в январе 1984-го — Apple Macintosh [7]. Всем известно, что не всегда компания, разработавшая технологию, непременно пожинает экономические плоды своего изобретения. Яркое подтверждение тому — создание технологии видеомагнитофонов корпорацией Ampex. Мы зачастую не отаем себе отчета в том, что неумение извлечь выгоду из инноваций на самом деле не более чем неумение реализовывать принимаемые решения — проблема того же рода, что и в случаях с восстановлением автомагистралей в Сан-Франциско и безопасностью переливаний донорской крови. Доведение инноваций до совершенства и изменения в организации требуют большего, чем способности решать технические или аналитические проблемы. Ведь за любыми новшествами непременно таится угроза устоявшемуся порядку вещей, а значит, инновации по природе своей подразумевают политическую активность.

Сегодня неспособность обеспечить выполнение каких-либо задач, практическую реализацию идей или решений характерна для многих организаций. Похоже, день ото дня эта проблема в равной степени обостряется в структурах государственного и частного секторов. Именно она — источник призывов управлять лучше и жалоб на отсутствие должного руководства во многих сферах. Проблемы реализации часто оказываются проблемами развития политической воли и опыта — стремления что-то довести до логического конца вопреки желанию противников, приобретения знаний и навыков, необходимых для этого. Сегодня, как никогда, важно изучать власть и учиться умело пользоваться, поскольку иного

пути достичь личного успеха в организации или успеха организации в целом нет. Ричард Никсон писал:

«Лидеру мало просто знать оптимальное решение. Он должен уметь действовать правильно. Лидер, не обладающий трезвостью ума и восприятия, не способен принимать нужные решения, поскольку видение его ограничено. Тот, кто знает правильное решение, но не может его реализовать на практике, терпит неудачу, потому что он слаб. Великий руководитель должен обладать... способностью воплощать свои решения в жизнь» [8].

ВЛАСТЬ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Политолог Нортон Лонг писал: «Люди легко соглашаются с тем, что правительство — это та же организация. Противоположное утверждение о том, что организация — то же правительство, не менее справедливо, хотя учитывается оно крайне редко» [9]. А ведь организации, особенно крупные, очень схожи с правительственными структурами: и те и другие по своей сути являются политическими организмами. Чтобы понять организацию, важно понимать ее организационную политику. Это же нужно и для того, чтобы понять правительство.

В наш век люди стараются избегать решения этой задачи. Просматривая книги в книжных магазинах, я был поражен масштабами наступления мышления «новой эры», охватившего даже деловую литературу. Полагаю, новой эре можно дать множество определений, но меня во всем этом настораживают два момента: 1) погруженность в себя и сосредоточенность на себе, ведущие к изолированности индивида, и 2) уверенность в том, что конфликт — результат главным образом непонимания, и если бы люди больше общались, были более терпимы и толерантны, многие (или все) социальные проблемы исчезли бы сами собой. Эти темы затрагивают авторы книг в диапазоне проблем от «как выйти замуж» до «как заставить организацию работать». Концентрация внимания на самовыражении личности, бесспорно, очень полезна, но абсолютная уверенность в себе и своих силах вряд ли подтолкнет кого-то к попытке реализовать что-либо при помощи других — то есть быть менеджером или руководителем в истинном понимании. «Превосходство может быть достигнуто в отдельно взятой области без необходимости руководить» [10]. В этом смысле забота Джона Гарднера, бывшего министра здравоохранения,

образования и социального обеспечения США, основателя группы «Общая цель»*, об обществе — неотъемлемая часть набора забот в рамках организации и решения задач внутри нее [11]. Да, человек может стоять особняком и быть вполне счастливым и удовлетворенным таким положением вещей, но тогда влияние его в организации крайне ограничено, а потенциал для осуществления серьезных задач, требующих взаимосвязанных действий, минимален.

Если политика внутри крупных организаций вызывает недоверие, можно предположить, что подходящей альтернативой будут меньшие компании. В США в целом наблюдается тенденция к уменьшению размеров организаций. И это объясняется не только тем, что экономика сегодня ориентирована более на сферу обслуживания, чем на производство. Ведь даже в сфере производства прослеживается тенденция к уменьшению размеров компаний и организаций. Крупнейшие корпорации избавились от сотен и даже сотен тысяч сотрудников — не только менеджеров среднего звена, но и рабочих, специалистов различных направлений и контрактных работников. Менеджеры и персонал, утомленные непрекращающейся борьбой за власть и влияние, — естественное следствие взаимозависимости внутри коллектива и различий во взглядах, — переместились в мир организаций поменьше и попроще, где и взаимосвязь и дифференциация внутри коллектива не столь значительны, а значит, и сами организации менее политизированы. Но хотя подобные структурные изменения снижают зависимость между сотрудниками и конфликтность внутри организации, они в то же время повышают зависимость организаций друг от друга.

В подобной динамике прослеживается параллель с управлением персоналом. Многие корпорации сегодня решают проблемы с сотрудниками просто — избавляясь от них. Логическое обоснование тому, похоже, следующее: если компания не может самостоятельно эффективно управлять сотрудниками и мотивировать их, ей проще переложить эту задачу на другую организацию. Ведь можно использовать труд так называемых арендованных сотрудников — контрактных рабочих или временный персонал из агентств и позволить специализированным фирмам решать

* Common Cause — общественная организация, выступающая за большую ответственность государственных чиновников и улучшение работы государственных органов на всех уровнях. *Прим. ред.*

проблемы текучести кадров, компенсационных выплат, подбора и обучения персонала.

Решение заманчивое и отнюдь не противоречащее акценту на индивидуализме, который всегда был присущ американской культуре и еще более усилился в последние годы. Как же можно доверять крупным организациям, если они так легко нарушили условия долгосрочных трудовых договоров? Не лучше ли опираться на стабильность и надежность отдельного индивида, его способности, возможности и самоконтроль.

Однако у этого подхода существует одна проблема, касающаяся власти и влияния в организации. Ведь уверенности в том, что, игнорируя социальные реалии власти и влияния, мы действительно избавимся от них, или в том, что, пытаясь выстраивать упрощенные и менее взаимозависимые социальные структуры, мы преуспеем в создании более эффективных или устойчивых организаций, нет. И хотя утверждение о том, что крупные организации иногда исчезают, справедливо [12], справедливо и то, что мелкие организации исчезают намного чаще и выживаемость их намного ниже. Пытаясь игнорировать вопросы власти и влияния в организациях, мы попросту теряем шанс разобраться в критичных социальных процессах и научить менеджеров справляться с ними.

Делая вид, что власть и влияние не существуют как таковые, мы все более усугубляем одну из главных, на мой собственный взгляд и взгляд таких авторитетов, как Джон Гарднер, проблем, стоящих сегодня перед многими корпорациями, особенно в США: искусственно генерируемая неспособность кого бы то ни было, за исключением менеджеров высшего звена, обеспечивать выполнение тех или иных задач. Читая лекции на курсах корпоративных программ для управленцев высшего уровня и обмениваясь опытом с коллегами, я часто слышу одну и ту же историю. Идеи этих программ подаются исключительно представителям высших звеньев власти, которые затем работают над их воплощением в компании. В знаниях и опыте этих специалистов действительно скрыт мощный потенциал, и они часто выдают глубокие и проницательные рекомендации и идеи по улучшению организации. Они могут видеть существенные различия в эффективности работы разных структурных подразделений и делиться предложениями по улучшению производительности труда. Они могут самостоятельно прийти к всеобъемлющему пониманию рынков и технологий, с которыми работают их организации,

и выработать стратегии для внутренних и внешних изменений, направленных на повышение эффективности. Все это в миг перечеркивается одним-единственным возражением, часто звучащим на подобных лекциях: «Был бы здесь мой босс!» И возвращаясь в свои офисы после недели постоянной стимуляции, лишь немногим менеджерам хватает сил или решительности воплотить в жизнь планы, которые они только что так горячо обсуждали.

Я вспоминаю разговор с управляющим одним из магазинов крупной сети супермаркетов, занимающей значительную часть бакалейного рынка Северной Калифорнии. Он управлял магазином, регулярно перевыполнявшим план годовых продаж на 20 млн долларов, что, по меркам среднестатистической организации, возлагало на него солидную ответственность — во всяком случае, это логично было предположить. Однако в этой организации, как и во многих других, обязанности менеджеров среднего звена были строго ограничены. Однажды встал вопрос, следует ли помещать вывеску с названием магазина над входом в торговый комплекс, в котором он располагался. Стоимость такого маркетингового решения составляла около восьми тысяч долларов — она компенсировалась выручкой от продаж магазина за период чуть менее четырех часов. Был проведен специальный анализ, показывающий, сколько покупателей следовало привлечь дополнительно, чтобы эта небольшая инвестиция окупилась, и каков их процент в общем потоке людей, проходящих мимо торгового комплекса. Управляющий магазином поддерживал идею с вывеской. Но даже столь незначительную сумму он не мог израсходовать без распоряжения вышестоящих супервизоров. В данном случае принятие решения зависело от президента всего подразделения Северной Калифорнии, который после продолжительного совещания решил, что подобные расходы не были необходимы.

Какие уроки можно извлечь из описанного случая? Конечно, проблему можно рассматривать как следствие чрезмерного увлечения централизацией власти или пример политики управления персоналом, осуществляемой скорее по принципу «сверху вниз», чем «снизу вверх». Но больше всего поражает реакция самого управляющего, который, между прочим, считается ответственным за прибыльность всего магазина, практически не обладая при этом никакой свободой действий. Когда я задал ему вопрос о принятом решении, он сказал: «Ну, наверное,

за это “большие люди” и получают большие деньги. Наверное, они знают больше, чем мы». Собирался ли он отстаивать свою идею, свое более чем скромное предложение? Нет, конечно, ответил он. Он всего лишь дождался своего часа, соглашаясь с любыми указаниями, поступающими от высшего руководства.

Мне очень часто приходилось быть свидетелем подобных ситуаций. Я встречал многих руководителей высшего звена, жалующихся на отсутствие инициативы со стороны персонала организации, и менеджеров высшего звена, которые заявляли, что не могут или не будут тратить усилия на то, чтобы изменить что-либо в компаниях, где они работали, даже будучи уверенными в том, что подобные перемены важны или необходимы для успеха или выживания этих компаний. За любыми инновациями и переменами стоит определенная политика. И до тех пор, пока мы закрыты для диалога на языке власти и влияния в организации и не верим в то, что умение реализовать задачу не менее важно, чем умение ее сформулировать, организации, в которых мы работаем, будут плестись в хвосте прогресса. Проблема чаще всего заключается не в отсутствии у сотрудников интуиции или информации. Наоборот, проблема — в пассивности, феномене, который Джон Гарднер анализировал следующим образом:

«В нашей стране — и практически во всех демократических странах — за властью закрепилась настолько дурная репутация, что многие хорошие специалисты вовсе не хотят иметь с ней дела. В данном случае этические и моральные опасения понятны. Однако нельзя же абсолютно отчуждаться от власти. Власть, о которой мы сейчас говорим... это всего лишь способность воплощать некие запланированные последствия посредством действий других людей. В нашем демократическом обществе мы наделяем людей властью с определенной целью. Если же по идеологическим причинам или в силу особенностей темперамента они отказываются пользоваться предоставленными им правами, нужно обратиться к другим... Говорить о том, что руководитель слишком поглощен властью, равнозначно обвинению теннисиста в том, что он слишком поглощен нанесением сопернику подач, которые тот не может отбить. Руководитель не может не быть поглощенным властью! Главные вопросы в том, какие средства он применяет для ее получения, как и в какой мере он пользуется данной ему властью» [13].

Если лидерство предполагает умение сосредоточить в руках власть и влияние и использовать их, а также предусматривает наличие желания

заниматься этим, то, наверное, одна из причин так называемого кризиса управления в современных американских организациях — не более чем попытка уклониться от самого вопроса о власти. Подобный диагноз полностью соответствует аргументации Уоррена Бенниса и его коллег, изучавших вопросы управления и много написавших на эту тему. К примеру, Беннис и Нанус отметили, что одна из ключевых проблем, стоящих перед организациями сегодня, заключается не в том, что слишком много людей пользуются слишком большой властью, а скорее в обратном.

«Сегодня власть можно охарактеризовать словом “беспомощность”. А безвластие ведет к кризису. Безвластие ведет к усложненности... Власть скомпрометирована... Институты власти перестали быть гибкими. Они пассивны и ненадежны» [14].

Комментируя важность власти как концепции для понимания принципов управления и инструмента, позволяющего организациям функционировать продуктивно и эффективно, авторы говорят:

«Однако чего-то все-таки недостает... ВЛАСТИ, этой главной энергии, инициирующей и обеспечивающей претворение намерений в жизнь, качества, без которого ни один руководитель не в состоянии руководить... власти, являющейся одновременно самым важным и вызывающим наибольшее недоверие элементом человеческого прогресса... власти как основной энергии, необходимой для инициирования или обеспечения действия, или, другими словами, способности воплощать намерение в реальность и способствовать этому» [15].

Подобные высказывания о власти свойственны не только теоретикам. Политические лидеры также подтверждают, что готовность обладать властью и пользоваться ею — залог успеха в общественной деятельности. Несколько замечаний в адрес власти и управления, поддерживающих идею этой книги, принадлежат Ричарду Никсону:

«Власть — это возможность строить, создавать и двигать историю в нужных направлениях».

«Немного столь же сильных удовольствий существует для тех, кому важны такие вещи. Но это не счастье. Тот, кто желает счастья, не станет стремиться к власти и пользоваться ею».

«Однажды эксцентричный обозреватель позволил себе заметить, что те, кто любят законы и сосиски, не должны видеть, как они создаются».

«Мы склонны хвалить руководителей за их достижения, но мы часто предпочитаем закрывать глаза на способы, которые они для этого использовали...»

«В действительности политика — это компромисс, а демократия — это политика. Любой государственный деятель должен быть в первую очередь успешным политиком. А руководитель должен работать с людьми и нациями, такими, какие они есть, а не такими, какими должны быть. Следовательно, руководителю не обязательно нужно обладать качествами, копировать которые мы бы поощряли своих детей, — если, конечно, мы не хотим, чтобы они стали руководителями в будущем».

«В оценке руководителя главный вопрос, касающийся особенностей его поведения, заключается не в том, привлекательны они или нет, а в том, полезны ли они» [16].

ПРОТИВОРЕЧИВОЕ ОТНОШЕНИЕ К ВЛАСТИ

Противоречивость отношения общества к власти очевидна. Розабет Кантер, отмечая исключительную важность власти в формировании навыков эффективного управления, тем не менее, писала: «“Власть” — самое грязное из слов в американском словаре. Нам намного легче говорить о деньгах и даже о сексе, чем о власти» [17]. Ганц и Мюррей провели анкетирование, в ходе которого было опрошено 428 менеджеров, чьи ответы убедительно доказывают двойственное отношение человечества к власти в организации [18]. В табл. 1.1 представлены некоторые из тезисов анкеты и показан процент респондентов, выразивших большее или меньшее согласие с ними.

Концепции власти и организационной политики взаимосвязаны, и большинство авторов, включая меня, определяют организационную политику как практическую реализацию или использование власти, а власть — как потенциальную силу. Обратите внимание: более 90% респондентов согласились с тем, что политика на рабочем месте — обычная практика для большинства организаций, 89% согласны с утверждением, что успешные руководители должны быть хорошими политиками, а 76% — с тем, что чем выше специалист поднимается по иерархической лестнице в организации, тем более политизированным становится его окружение. Тем не менее 55% тех же респондентов утверждают, что

политика негативно отражается на эффективности работы организации, и почти половина согласна с тем, что высшее руководство должно пытаться избавиться от политики внутри организации. Другими словами, мы знаем о существовании власти и политики, более того, мы нехотя соглашаемся с их важностью в достижении личного успеха, однако все равно мы их не любим.

Табл. 1.1. Отношение менеджеров к политике на рабочих местах

Тезис	Респонденты, выразившие согласие с тезисом, %
Политика на рабочем месте — атрибут практически каждой организации	93,2
Успешные руководители должны быть хорошими политиками	89,0
Чем выше поднимается сотрудник по служебной лестнице, тем более политизированным становится окружающий его климат	76,2
Влиятельный руководитель не использует в работе политические методы	15,7
Не прибегая к политическим методам, невозможно подниматься по служебной лестнице	69,8
Высшее руководство должно пытаться избавиться от политики внутри организации	48,6
Политика помогает организациям эффективно функционировать	42,1
Организации, в которых политики как таковой не существует, намного более успешны, чем те, которые слишком политизированы	59,1
Политизированность организации негативно скаживается на эффективности ее деятельности	55,1

Источник. Gandz and Murray (1980), p. 244.

В основе такого противоречивого отношения (если не сказать категоричного неприятия) к завоеванию и использованию власти в организациях лежит несколько факторов. В первую очередь, это вопрос о целях и средствах. Ведь зачастую мы предпочитаем не задумываться о методах, применяемых для выполнения тех или иных вещей, что подтверждает и одно из ранних высказываний Ричарда Никсона. Двойственность нашего отношения к вопросу о целях и средствах заключается еще и в том,

что одни и те же стратегии и процессы, способные привести к желаемым результатам, могут быть использованы и для получения результатов, которые мы посчитаем нежелательными. Во-вторых, некоторые фундаментальные уроки, полученные еще в университетах, зачастую мешают нам оценить преимущества власти и влияния. И наконец, призма, через которую мы смотрим на решения, принимаемые в организациях, часто отнюдь не соответствует реалиям окружающего нас общества.

Цели и средства

В субботу 25 сентября 1976 года в Сан-Франциско был дан тщательно спланированный обед в честь человека, занимавшего скромную должность уполномоченного городского управления жилищного строительства. Список приглашенных потрясал: мэр Джордж Москоун; заместитель губернатора Мервин Димэли — чернокожий, занимавший самую высокую выборную должность среди афроамериканцев в Америке тех лет; прокурор округа Джо Фрайтес; демократ Вилли Браун — пожалуй, самый влиятельный и почитаемый политик в Калифорнии; сенатор-республиканец Милтон Маркс; Роберт Мендельсон — член городского правления Сан-Франциско; издатель городской утренней газеты; выдающиеся адвокаты — одним словом, самые влиятельные политики и наиболее видные деятели политических кругов Северной Калифорнии. Человек, в честь которого они собирались, незадолго до торжества лично встречался с супругой президента Розалин Картер. Заметим, что когда мир узнал больше об этом человеке — спустя всего два года после того самого торжественного обеда, — он был шокирован и поражен событиями, произошедшими в свое время в джунглях Гайаны. Этот человек, в честь которого собирались столь влиятельные люди в тот вечер 25 сентября 1976 года, проложивший путь во властные круги Сан-Франциско с помощью той же стратегии и тактики, о которых пойдет речь в этой книге, был не кто иной, как Джим Джонс [19].

Без сомнения, власть и влияние могут завоевываться и использоватьсь во имя злых целей. Но ведь и большинство медицинских препаратов могут быть смертельными при приеме в неправильных дозах; тысячи людей погибает ежегодно в автокатастрофах; а ядерная энергия является одновременно источником жизни и угрозой гибели множества людей.

Тем не менее химические препараты, автомобили и даже ядерная энергия не запрещены как представляющие угрозу для жизни; напротив, мы считаем скрытую в них опасность дополнительным стимулом для обучения работе с ними и обогащения наших знаний о них, чтобы использовать их еще более эффективно. Однако очень немногие люди склонны столь же pragmatically относиться к рискам, связанным с обладанием властью. Большинство из нас предпочитает избегать дискуссий о власти, наверное, полагая, что если они не думают о власти, значит, ее не существует. Я придерживаюсь другой точки зрения. Джон Джейкобс, занимающий сегодня пост политического редактора San Francisco Examiner, стал одним из авторов книги о Джиме Джонсе, экземпляр которой мне подарили в 1985 году. Он считал, как, впрочем, и я, что трагедии, подобные городу Джонса, могут быть предотвращены. Для этого процессы власти и влияния следует не игнорировать, а напротив — владеть ими настолько хорошо, чтобы реально понимать, как они используются, и в случае необходимости принимать соответствующие контрмеры, а также формировать четкий набор моральных норм.

Средства достижения цели — механизм выполнения чего-либо. Это «что-либо» может быть великим или абсурдным, а для большинства из нас, подозреваю, чем-то средним. Цель не всегда оправдывает средства, но это не значит, что она автоматически ставит их под сомнение. Власти и политические процессы в организации могут использоваться во имя великих целей. Это не всегда так, но это и не значит, что мы должны от них отказаться вовсе. Интересно, что когда к власти прибегаем мы сами, то считаем ее хорошей силой и стремимся укрепить ее. Когда же власть используется кем-то вопреки нашим целям или амбициям, мы считаем ее злом. Более же искушенный, реалистичный взгляд видит во власти то, чем она является на самом деле: важный социальный процесс, часто просто необходимый для реализации определенных задач во взаимозависимых системах.

Большинство из нас считает Авраама Линкольна великим президентом. Мы склонны идеализировать его достижения: это он сохранил Соединенные Штаты, покончил с рабством и произнес знаменитую Геттисбергскую речь. При этом мы очень легко забываем о том, что в то же время он был политиком и прагматиком. Вспомните, Декларация об освобождении от рабства делала свободными рабов Конфедерации,

но не соседних с нею штатов, поддержка которых была нужна Линкольну. Кроме того, президент предпринял еще несколько действий, далеко выходящих за рамки его конституционных полномочий. А его последователю, Эндрю Джонсу, был объявлен импичмент именно за продолжение многих начинаний Линкольна. Однажды Линкольн пояснил свое отношение к нарушению им законов, соблюдать которые он клялся:

«Данная мной клятва соблюдать Конституцию накладывает на меня обязанность любыми необходимыми средствами оберегать то правительство и ту нацию, для которых эта Конституция — основной закон. Могу ли я потерять нацию, сохранив при этом Конституцию? ...Я считал, что меры, противоречащие Конституции при любых других обстоятельствах, являются законными во имя сохранения нации» [20].

Уроки, которые нужно забыть

Противоречивое отношение человека к власти в значительной мере обусловлено уроками, полученными нами еще в университетах. Первый из них заключается в том, что жизнь — объект индивидуальных усилий, способностей и достижений. Ведь, скажем, если вы освоили тонкости бухгалтерского учета, интегрального исчисления или электротехники, а ваш сосед по парте — нет, то его незнание никоим образом не отразится на вашей успеваемости. Конечно, при условии, что вы не станете у него списывать. В стенах аудитории зависимость студентов друг от друга минимальна. Здесь студент один на один с изучаемым материалом, и если он его освоил, значит, он достиг желаемого. Взаимопомощь в этом случае может считаться даже мошенничеством.

Совсем иная ситуация наблюдается в организациях. Если стратегия организации вам известна, а вашим коллегам — нет, значит, при выполнении определенных задач вас будут подстерегать многочисленные трудности. Личные знания и умения, такие полезные в учебной аудитории, в рамках организации недостаточны. Личный успех в организации нередко является залогом умения работать с людьми и организовывать их работу, а успех организации чаще всего зависит от того, насколько успешно члены коллектива координируют свои действия. Большинство рабочих ситуаций похожи на футбольный матч, а не на игру в гольф.

Именно поэтому, рассматривая резюме кандидата на вакантную должность в организации, менеджер обращает внимание не только на личные достижения соискателя, но и на его умение работать в команде. Залог успеха организации — «способность власти преобразовать личные интересы в согласованные действия, направленные на достижение важных целей» [21].

Второй полученный в университетах урок, забыть который, пожалуй, еще сложнее, заключается в том, что существуют правильные и неправильные ответы. Нас учат, как решать проблемы. При этом для каждой проблемы имеется правильный ответ, или по крайней мере один из подходов является более правильным, чем остальные. Правильный ответ, конечно же, тот, который знает преподаватель, или тот, который указан в конце учебника либо в пособии для преподавателя. Нам представляют жизнь как серию из радостных «эврика!» для всех проблем, ведь каждый раз, когда вам подсказывают подход к решению или ответ, вы сразу же осознаете: действительно, именно этот подход и является правильным.

Акцент на возможности находить правильный ответ — правду — с помощью интеллектуального анализа часто, хотя и не всегда, неуместен. Комментируя свое политическое образование, Генри Киссинджер писал: «Прежде чем занять должность консультанта при президенте Кеннеди, я, как и большинство ученых, был уверен, что принятие решения — процесс в основе своей интеллектуальный, и все, что следует сделать, это войти в кабинет президента и убедить его в правильности своей точки зрения. Я очень скоро убедился в том, что такое умозаключение попросту незрелое» [22]. Киссинджер отмечает, что простые решения, ответы на которые легко находятся при помощи анализа, никогда не достигали ушей президента, а принимались на более низких иерархических ступенях.

В окружающем нас мире вещи редко бывают ясными и очевидными. И нам не только не хватает учебника или наставника, который подсказал бы, с какой стороны браться за проблему, но и сами проблемы, с которыми приходится сталкиваться, часто имеют множество граней, а следовательно, могут быть по-разному оценены. Последствия принимаемых нами решений часто проявляются спустя долгое время, но даже тогда бывает сложно однозначно их оценить.

АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ ПОДХОД К ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ

Позвольте предложить вам альтернативный взгляд на процесс принятия решения. В вопросах принятия решений важно помнить о трех вещах. Во-первых, само по себе решение ничего не меняет. Вы можете решить выпускать новый товар, принять на работу пришедшего на собеседование соискателя, построить новый завод, изменить систему оценки эффективности работы и т. д., но само решение не даст никакого эффекта. Элементарный пример: сколько раз вы или ваши друзья «решали» бросить курить, делать зарядку, больше отдыхать, есть здоровую пищу или сбросить вес? Подобные решения часто забываются задолго до того, как приносят первые плоды. Поэтому кроме науки о том, как принимать решения, важно изучить и науку о том, как их реализовывать.

Во-вторых, в момент принятия решения мы не можем знать наверняка, хорошее оно или плохое. Качество решения очевидно лишь тогда, когда видны его последствия. И нам приходится ждать, пока решение будет реализовано на практике.

Третье, и, пожалуй, наиболее важное наблюдение заключается в том, что мы практически всегда тратим больше времени, пожиная плоды принятых решений, чем принимая их. При этом не имеет значения, организационное ли это решение — например, о приобретении компании, изменении компенсационного пакета сотрудников, противостоянии слиянию компаний, или личное — поступать ли в университет, какую выбрать профессию, в какой области специализироваться или за кого выходить замуж. В любом случае эффект от принятого решения будет сказываться гораздо дольше, чем принималось непосредственно само решение, независимо от того, сколько времени и усилий на это фактически было потрачено. Это простое заключение заставило некоторых социальных психологов назвать человека рационализирующим существом (в противоположность разумному) [23]. Ведь, к примеру, наше отношение к чему-либо и наше поведение часто зависят от действий, совершенных нами в прошлом, и их последствий [24].

В таком случае, если сами по себе решения не меняют ничего; если в момент их принятия нельзя знать о возможных последствиях; если на принятие решения тратится гораздо меньше времени, чем на наслаждение его

результатами, то логичным будет вывод, что акценты в теории и практике управления несколько смещены. Вместо того чтобы расходовать невероятное количество времени и усилий на процесс принятия решения, было бы не менее полезно тратить больше времени на воплощение его в жизнь и управление его последствиями. В этом смысле менеджеры обязаны уметь не просто принимать аналитические решения, но, что намного важнее, и управлять последствиями принятых ими решений. «Немногие успешные руководители заботятся о судьбе принятых ими решений... Они могут уделять достаточно внимания завтрашним решениям, лишь прочно оставив во вчерашнем дне уже принятые» [25].

Существует множество примеров, иллюстрирующих это. Вспомните приобретение Fairchild Semiconductor нефтяной компанией Schlumberger [26]. За идеей поглощения стояла великая цель — использовать опыт компании Fairchild в области электроники для работы в нефтяной отрасли. Schlumberger планировала, к примеру, создать более сложное разведывательное оборудование и применять электронные технологии в буровом и заправочном оборудовании. К сожалению, ни одной из перечисленных задач поглощении не решило:

«Когда Schlumberger попыталась управлять компанией Fairchild по тем же принципам, по которым она работала с остальными своими подразделениями, то столкнулась с рядом проблем... Ресурсы для проведения исследований и разработок не предоставлялись, вследствие чего все технические преимущества, бывшие некогда главным достоинством Fairchild, утрачены. Творческие... технические специалисты покинули компанию, которая была не в состоянии собрать единую команду для работы над технологическим прогрессом» [27].

Как показало изучение тридцати одного случая поглощения одной компании другой, «в итоге после любого поглощения возникают проблемы, предвидеть которые заранее было невозможно... Активно управлять нужно не только совместными действиями, но и проблемами» [28]. Кроме того, компании, рассматривающие поглощение как быструю возможность заполучить какие-то финансовые преимущества, часто не отдают себе отчета в том, какое количество времени и усилий необходимо приложить для того, чтобы реализовать сам процесс поглощения и добиться эффективных результатов. Акцентирование внимания на выборе партнера для слияния и условиях сделки может отвлечь

от главного — работ и задач, запланированных на период, последовавший за слиянием.

Возьмем, к примеру, решение о выпуске нового товара. Вопрос о том, повлечет ли оно за собой увеличение прибыли или убытки, часто зависит отнюдь не от правильности выбора, сделанного в момент выхода товара на рынок. Это зависит от практической реализации сделанного выбора, а также от множества решений, принимаемых впоследствии, например доработки товара, смены каналов распределения, пересмотра ценовой стратегии и т. д. Что же приходится наблюдать на практике? Чаще всего, как только решение принято, основные усилия тратятся на распределение кредитных средств или взаимные обвинения, а не на работу над достижением максимальной результативности реализации принятого решения.

Мне сложно придумать более подходящий пример, иллюстрирующий вышесказанное, чем история выхода на американский рынок компании Honda — сначала с мотоциклами, а затем, конечно, с автомобилями и газонокосилками. Американская дочерняя компания основана Honda в 1959 году, а с 1960 по 1965 год ее продажи в США выросли с 500 тыс. долларов до 77 млн. В 1966 году Honda занимала уже 63% американского рынка мотоциклов [29], начав с нуля всего семь лет назад. Доля компании Honda на рынке Соединенных Штатов практически в шесть раз превышала долю ее ближайших конкурентов — компаний Yamaha и Suzuki, а рыночная доля компании Harley-Davidson снизилась до 4%. Как утверждает Паскаль, такой невероятный успех стал возможен главным образом благодаря «щадительному просчитыванию, прозорливости и организационному обучению», а не рациональным процессам планирования и прогнозирования, которым зачастую придается слишком большое значение в наших попытках преуспеть [30].

Самого Соичиро Хонда больше интересовали вопросы разгона автомобиля и конструкции двигателя, чем ведения бизнеса, его же партнер Такео Фуджисава сумел убедить его отвлечься от создания безопасного недорогого мотоцикла, управляемого всего одной рукой, и заняться вопросами доставки товара из Японии. В Японии мотоциклы завоевали мгновенное признание. Как и почему Хонда решил выйти на внешний рынок и продавать мотоциклы в США? Кийоши Кавashima, занявший пост президента американского подразделения компании Honda, рассказывал Паскалю следующее:

«Правду говоря, у нас не было иной стратегии, чем проверить, сможем ли мы продать что-нибудь в США. Это были новые рубежи... и это вполне вписывалось в культуру “преуспеть во что бы то ни стало”, пропагандируемую господином Хонда... Речь шла о впечатлениях... Мы исключительно интуитивно ставили задачу добиться 10% американского импорта через пару лет. Мы не обсуждали вопросы прибыли или граничных сроков достижения безубыточности» [31].

На открытие были выделены средства, однако Министерство финансов разрешило к размещению лишь 250 тыс. долларов, из которых менее половины было в наличных, а остальное — детали и готовые мотоциклы. Самая первая попытка продавать мотоциклы в Лос-Анджелесе обернулась катастрофой. В Соединенных Штатах расстояния намного больше, чем в Японии, и владельцы мотоциклов преодолевали на них значительные отрезки, и быстрее, чем позволяла их конструкция. Отказ двигателя стал обычной проблемой, в особенности на больших моделях.

С самого начала компания направила основные усилия на мотоциклы с двигателями объемом 250 и 300 куб. см и даже не предпринимала попыток продавать свой Supercub с двигателем в 50 куб. см, будучи уверенной, что он слишком мал, чтобы быть принятным на рынке.

«Мы использовали модель Honda 50S для командировок в районе Лос-Анджелеса. Мотоциклы привлекли внимание публики. Однажды нам позвонили из самой Sears. Мы приняли к сведению интерес Sears, но по-прежнему боялись выводить мотоциклы с двигателями в 50 куб. см, опасаясь, что они могут повредить имиджу компании на рынке, основными клиентами которого были огромные крутые парни. Но когда крупные мотоциклы стали поголовно ломаться, у нас не осталось выбора. Мы представили модели с двигателем 50 куб. см. На удивление дилеры, пожелавшие их продавать, оказались вовсе не мотодилерами. Это были магазины спортивных товаров» [32].

Рекламная кампания под лозунгом «Вы увидите лучших людей на мотоциклах Honda» была разработана как выпускной проект одного из студентов Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, и поначалу Honda его не одобрила. Стратегия продвижения компании, в рамках которой предпочтение отдавалось магазинам спортивных и велотоваров, а не дилерам мотопродукции, была разработана для них, а не ими. А успех с продажами небольших мотоциклов оказался неожиданным даже для самой компании. Он стал возможен благодаря

стечению обстоятельств, использованию мотоциклов сотрудниками самой компании, которые не могли позволить себе другого средства передвижения, положительной реакции людей, видевших мотоциклы, и рыночному провалу габаритных моделей Honda на американском рынке.

Компания Honda не прибегала ни к теории принятия решений, ни к стратегическому планированию. Сложно даже сказать, что Honda принимала какие-либо решения в принципе, по крайней мере если говорить о поиске альтернативных путей и взвешивании возможных вариантов оценки целей и рыночной ситуации. Honda преуспела благодаря своей гибкости, способности быстро обучаться и адаптироваться, упорной работе над тем, чтобы принятые решения реализовывались должным образом. Ворвавшись на новый для нее рынок с неправильно выбранным продуктом, Honda не стала тратить попусту время на поиски виновного в постигшей ее неудаче. Напротив, персонал компании упорно работал, чтобы изменить ситуацию в свою пользу, подходя к процессу творчески и успешно находя альтернативные решения.

Все дело в том, что решения, принимаемые в деловом мире, очень отличаются от тех, которые мы привыкли принимать во время учебы. В университете вы отмечаете правильный, на ваш взгляд, ответ, и сдаете контрольную — все, игра окончена. Совсем иначе обстоят дела в жизни организации. Важным может быть отнюдь не само решение, а последствия и действия, предпринимаемые для его воплощения в жизнь. Этот момент очень важен, поскольку он означает, что качество решений в момент их принятия должно волновать нас меньше, чем адаптирование этих новых решений и наших последующих действий к информации, получаемой нами в процессе дальнейшего развития событий. Аналогично тому, как Honda стала лидером американского рынка в большей степени благодаря стечению обстоятельств и методу проб и ошибок, а не уникальности конструкции ее мотоциклов, так и членам организации важно настойчиво продолжать следовать к намеченной цели вопреки неудачам и обладать проницательностью по отношению к ситуации. Самым важным навыком в данном случае может стать умение управлять последствиями принятых решений. А в организациях, где любые действия представляют собой проблему, не менее важной будет способность воплощать принятые решения на практике.

ПУТИ РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЙ НА ПРАКТИКЕ

Почему практическое осуществление задач представляет такие сложности для многих организаций и почему все реже встречается такое качество, как способность реализовывать принятые решения? Существует мнение, что ответ на этот вопрос, равно как роль власти и влияния в процессе реализации решения, сводится к просчету возможных путей решения поставленных задач.

Один из путей решения задач — через иерархию власти. Многие считают власть лишь выполнением формальных полномочий, однако это далеко не так, в чем вы убедитесь далее. Любому человеку, работающему в той или иной организации, приходилось созидать иерархическую власть. Высшие чины компаний наделены властью нанимать и увольнять сотрудников, оценивать и вознаграждать их и давать указания всем работающим под их началом. Иерархическое управление обычно воспринимается как должное, поскольку отклонение от формальных полномочий — неотъемлемая часть жизни организации. Поэтому с фразой типа «босс хочет...» или «президент хочет...» редко кто спорит. Кто не помнит лейтенанта военно-морского флота полковника Оливера Норта, заявившего на слушаниях процесса против иракских властей, что, прикажи ему главнокомандующий, он стоял бы на голове, и утверждавшего, что он ни разу в жизни не ослушался вышестоящего руководства?

Но иерархия как способ решения задач порождает три проблемы. Во-первых, она давно устарела как метод управления. В эпоху постоянного улучшения подготовки специалистов и демократизации всех процессов принятия решений, в эпоху повсеместной пропаганды так называемого участящего менеджмента [33], и особенно в США — стране, где Вьетнам и Уотергейт заставили многих людей разувериться в институте власти, выполнение каких-либо задач по приказу или команде проблематично. Сравните хотя бы власть, которую имели родители над детьми в 1950-х и которую они имеют сегодня. Как часто удавалось вам заставить ребенка делать что-то исключительно благодаря вашей родительской власти?

Вторая, более серьезная, проблема, коренится в том, что для выполнения нашей работы зачастую необходимо сотрудничество коллег,

которые нам непосредственно не подчиняются. Другими словами, мы зависим от людей, в отношении которых ни командование, ни вознаграждение, ни наказание невозможны. Например, линейному руководителю производственного отдела нужна помочь сотрудников отдела кадров, чтобы нанять специалиста; финансового отдела — чтобы оценить возможности нового продукта; отдела сбыта и продаж — чтобы продукт продавался и доставлялся; маркетологов — чтобы определить свойства продукта, разработать маркетинговую и ценовую стратегии. Не абсолютна даже власть президента компании, поскольку существует группа людей вне организации, которые контролируют его способность решать задачи. Чтобы продавать билеты на заграничные авиаперелеты другим отечественным авиакомпаниям, компании необходимо содействие министерств транспорта и юстиции, а также согласие правительства зарубежных государств. Чтобы продавать медикаменты или медицинское оборудование, нужно одобрение управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов. Для экспорта товаров требуются экспортные и финансовые лицензии. Иерархические полномочия любого руководителя и управлена ограничены, а у большинства из нас они ограничены намного сильнее, чем это необходимо нам для эффективного выполнения нашей же работы.

Существует и третья проблема, связанная с реализацией принимаемых решений, главным образом через иерархию власти: что если человек, занимающий вершину пирамиды, чьи решения остальные обязаны выполнять, не прав? Когда вся власть сосредоточена в руках одного человека, организация может столкнуться с серьезными трудностями, если проницательность или руководящие качества однажды его подведут. Именно такая беда постигла однажды компанию E.F. Hutton, которой Роберт Фомон, ее главный исполнительный директор, руководил, опираясь на жесткую иерархию и централизацию власти:

«Сила Фомона как лидера была и его слабостью. Он руководил компанией скорее как монарх, чем как президент... Фомон окружал себя... приближенными и угодниками, стремившимися стать руководителями и директорами E.F. Hutton и изолировавшими его от реального мира» [34].

Именно потому, что Фомон так успешно укрепил собственную иерархическую власть, никто в компании не решался открыть ему глаза

на новую реальность, с которой Hutton, как и все компании, занимающиеся цennыми бумагами, столкнулась в 1980-х [35]. В результате брокерская индустрия изменилась, а Hutton — нет, почему и прекратила свое существование как независимая структура.

Еще один способ реализовывать решения — разработать единую концепцию или организационную культуру. Если люди разделяют единый набор целей, единый взгляд на то, что и как следует делать, и говорят на одном языке, умев согласовывать свое поведение, то командные и властные методы теряют свое значение. В этом случае люди работают согласованно, не дожидаясь приказа свыше. Управление с помощью единой концепции и сильной организационной культуры стало чрезвычайно популярной рекомендацией компаниям [36]. Написано немало книг и статей, рассказывающих, как добиться преданности от сотрудников и сформировать у них единое видение деятельности организации, как влить сотрудников в команду, особенно в момент поступления на работу, так, чтобы они говорили на одном языке, имели единую систему ценностей и единое понятие о том, что следует делать и как [37].

Я не отрицаю действенности и важности единой концепции и культуры, но вынужден признать, что реализация задач на их основе тоже может быть проблематичной. Во-первых, понадобится немало времени и усилий, чтобы выстроить эту концепцию. Бывают ситуации, когда организация находится в кризисной или противоречивой ситуации, когда времени для выбора единой стратегии действий просто нет. Именно поэтому военные полагаются не только на техники, воспитывающие преданность и командный дух [38], но и на иерархическую командную цепь и традицию повиновения приказам.

Вторая проблема связана с тем, как в рамках сильной организационной культуры будут приживаться новые идеи, несовместимые с ней. Сильная культура действительно формирует систему взглядов и понятий внутри организации, которая предписывает, как следует смотреть на вещи, какие методы и техники использовать для решения проблем и какие проблемы и вопросы являются действительно важными [39]. В науке хорошо разработана парадигма — руководство, предписывающее, что следует преподавать и в каком порядке, как проводить исследования, какие методики использовать, какие из вопросов наиболее актуальны для исследования и как обучать новых студентов [40]. Хорошо продуманную

парадигму или сильную культуру очень сложно разрушить, даже если она не приносит ожидаемых результатов или не приводит к новым открытиям [41]. Аналогично организационная парадигма представляет собой способ мышления о мире и его познания путем уменьшения неопределенности и обеспечения эффективной коллективной деятельности, который в то же время игнорирует многие моменты, не вписывающиеся в нее. Сильной культуре легко сформировать групповое мышление, заставляющее каждого придерживаться доминирующей точки зрения [42]. Такая точка зрения будет фокусировать все внимание, но вне этого фокуса очень часто остаются многие важные вещи.

Apple Computer — организация, которая познала и сложности, и великие успехи благодаря сильной внутренней культуре. Apple основали и с самого начала заполонили компьютерные фанаты, чьи мечты сводились к компьютеризированной форме человеческой власти — каждому человеку по компьютеру. Компания IBM завоевала свою долю рынка благодаря тесным отношениям с централизованными отделами обработки информации. Приобрести продукцию IBM значило сделать правильный выбор. Компьютер Apple II стал успешным благодаря тому, что собирался в обход руководителя отдела обработки данных компании и продавался напрямую конечному потребителю, но «к концу 1982 года руководство компании пришло к мысли, что неплохо было бы создать единую корпоративную стратегию для всех персональных компьютеров, и человеком, который мог бы ее координировать, был тот самый руководитель отдела обработки данных» [43]. Кроме того, все больше и больше компьютеров подсоединялись к сетям; вопросы общего доступа к данным и совместимости стали чрезвычайно важными для организаций, планирующих приобретать персональные компьютеры в количестве нескольких тысяч. Компании нуждались в компьютерах, работающих с одним программным обеспечением, чтобы экономить на покупке, обучении персонала и программировании. И тогда первоначальная идея «один человек — один компьютер» помешала Apple увидеть потребность в совместимости. Как следствие произошло следующее:

«Apple II не мог работать с программным обеспечением, разработанным для IBM PC; PC не мог работать с программным обеспечением для Lisa, Lisa не подходило программное обеспечение к Apple II; и ни одному из этих компьютеров

не подходило программное обеспечение для Macintosh... Так, благодаря, главным образом, Стиву [Джобсу] Apple создала целую семью компьютеров, абсолютно не совместимых между собой» [44].

Сильная культура и единая концепция Apple стали и причиной провала компьютера Apple III как нового продукта. Кроме идеи «один человек — один компьютер», компания также мечтала о машине, собирать, менять и модернизировать которую мог бы любой. Между пользователем и компьютером стояли операционные системы, и Apple начала их повсеместно поносить:

«С точки зрения любителя проблема операционных систем заключалась в том, что она мешала пользователю просто войти в компьютер и продемонстрировать свои умения; она создавала барьер между пользователем и машиной. Персональные компьютеры означали власть пользователя, а операционные системы часть этой власти отбирали... И это был не вопрос конструкции — это была угроза неотъемлемым правам свободного человека» [45].

Для Apple III была создана операционная система, известная как SOS — Sophisticated Operating System, в действительности очень напоминавшая системы, разработанные Microsoft для персональных компьютеров IBM — MS DOS (Microsoft Disk Operating System), и в некотором отношении даже опережавшая их. Но Apple все еще была слишком обеспокоена вопросом операционных систем, чтобы попытаться сделать стандартной свою систему или даже внедрить стандарт в индустрию создания персональных компьютеров в целом. В результате компания упустила целый ряд важных коммерческих возможностей. Именно рвение и усердие, делавшие работу в Apple чем-то таким же священным, как крестовые походы, и обеспечивавшие необычайную отдачу сотрудников, мешали компании быть в курсе изменений на рынке ПК и реагировать на них.

Существует и третий способ реализации решений в организации, а именно использование власти и влияния. В этом случае в большей мере акцентируется внимание на методике, а не на структуре. Можно обладать властью и влиянием, не имея на них формальных прав или не пользуясь ими. Не обязательно при этом и полагаться на сильную организационную культуру и единообразие, предполагаемое ею. Конечно, процессу

реализации решений с помощью власти и влияния присущи свои проблемы, о некоторых из них (а также полумерах борьбы с ними) мы поговорим в последнем разделе книги. Сейчас же мы должны рассмотреть власть и влияние как одну из возможностей осуществления вещей — не единственную, но важную.

Из всего сказанного выше можно сделать вывод о том, что реализация решений становится все более сложной задачей, поскольку: 1) изменения социальных норм и растущая взаимозависимость внутри организации сделали традиционную, формальную власть менее эффективной, чем она была когда-то; 2) сформировать общее видение трудно в организациях, состоящих из очень разных людей — с точки зрения расовой и этнической принадлежности, пола и даже языка и культуры. В то же время наше противоречивое отношение к власти и тот факт, что обучение ее использованию не слишком распространено, означает, что члены организации часто неспособны подкрепить свою формальную власть властью неофициальной и личным влиянием. В результате страдают организации, в которых они работают, а многообещающие проекты проваливаются. Именно поэтому обучение использованию власти имеет столь важное значение.

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ: ПЕРСПЕКТИВЫ ВЛАСТИ

С точки зрения власти и влияния воплощение решений в жизнь состоит из нескольких этапов, об особенностях которых мы поговорим ниже.

1. Решите, каковы ваши цели, что вы стремитесь осуществить.
2. Определите модели зависимости и взаимозависимости. Какие люди обладают влиянием и важны для достижения поставленных вами целей?
3. Каковы могут быть их взгляды? Как они могут относиться к тому, что вы намереваетесь сделать?
4. На чем основана их власть? Кто из них имеет большее влияние на решение?
5. На чем основаны ваши власть и влияние? За счет чего вы можете расширить свое влияние, чтобы получить более полный контроль над ситуацией?

6. Какие из стратегий и тактик реализации власти кажутся вам самыми подходящими и эффективными в вашем случае?
7. На основании вышесказанного выберите направление действий.

Итак, первый этап — определить цели. Ведь, скажем, намного легче добраться из Олбани, штат Нью-Йорк, в Остин, штат Техас, зная направление, чем просто сев в автомобиль в Олбани и путешествуя наугад. И хотя сомнению такая необходимость определения целей не поддается, о ней нередко забывают в деловой практике. Как часто приходилось вам бывать на встрече или говорить с кем-нибудь по телефону, не имея четкого представления о том, чего вы, собственно, добиваетесь? Наши ежедневники набиты записями о запланированных встречах, множество других возникает и в течение дня. Не имея четких целей и не зная, каковы наши главные задачи, мы вряд ли сумеем их выполнить. Одна из тем, развитых Томом Питерсом в его ранних работах, — важность последовательного отношения к целям: ежедневники, язык, планы и обсуждения — все сфокусировано на том, к чему стремится организация [46]. Так и отдельный человек: чем больше каждый контакт, каждая встреча, каждая конференция ориентированы на одни и те же цели, тем вероятнее их достижение.

Имея цель, важно определить, кто обладает влиянием, необходимым для ее достижения. Вы должны определить модели зависимости или взаимной зависимости этих людей и подумать, как могут они относиться к тому, чего вы добиваетесь. Подобный прогноз предполагает и учет того, как могут развиваться события, и оценку роли власти и влияния в этом процессе. При этом важно не терять ощущения игры, чувствовать игроков и видеть их позиции. Можно получить серьезные травмы, играя в американский футбол в баскетбольной форме или не отличая защиты от нападения. Я часто видел, как умные и успешные менеджеры сталкивались с серьезными проблемами потому, что не отдавали себе отчета в природе политической ситуации, или потому, что получали удары исподтишка от кого-то, чьи позиции и силу не сумели предвидеть и оценить.

Имея ясное представление об игре, важно выяснить, на чем основана власть игроков, а также каковы ваши потенциал и реальные источники власти. Здесь же вы можете сравнить свою относительную силу с силами других игроков. Понимание источника власти необходимо для того,

чтобы определить, что ожидает организацию, и подготовиться к действиям.

Наконец, вам придется продумать возможные способы поведения, тактику, доступную вам и тем, кто может быть вовлечен в процесс. Эта тактика должна помочь вам эффективно использовать власть и влияние и оценить способы ее применения другими.

Здесь власть определяется как потенциальная возможность влиять на поведение других людей, менять ход событий, преодолевать сопротивление и заставлять людей делать то, что иначе было бы вам не под силу [47]. Политика и влияние — процессы, действия и поведение, через которые эта потенциальная власть реализуется.

В двух следующих главах первого раздела книги вы найдете рекомендации о том, как определять, в какой мере ситуация потребует использования власти, кому в этой игре будут принадлежать главные политические роли и каковы могут быть их взгляды. Второй раздел книги состоит из глав, посвященных поиску ответов на вопросы о том, откуда берется власть и почему одни подразделения организации и их сотрудники обладают большей властью, чем другие. Этот раздел научит читателя, как получить больше власти, если такое желание у него возникнет. В третьем разделе речь идет о стратегии и тактике использования власти. Важно знать не только откуда берется власть, но и как она работает. И наконец, последний раздел книги охватывает вопросы развития власти — и особенное внимание в нем уделяется тому, как власть, заполученная однажды, может быть потеряна. Из него вы узнаете и о последствиях власти, как положительных, так и отрицательных, для организаций, и о ее жизненно важной роли в процессе осуществления и изменения решений. Заключительная часть книги обобщает изложенный в ней материал и предлагает вам истории людей, использовавших власть успешно и не очень.